



tését, a rugalmas és családbarát munkahelyi gyakorlatok és szolgáltatások elterjesztését, valamint a kisgyermeket nevelő nők foglalkoztatását. Feltételezésünk szerint több olyan csoport is van a munkaerőpiacon, amely valamilyen oknál fogva nem tud, vagy nem akar hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni kisgyermek nevelése, idős hozzátartozó gondozása, vagy oktatásban való részvétel miatt. E potenciál kihasználása érdekében a fejlesztési elképzelés célja a vállalati munkaszervezési kultúra javítása, a rugalmas munkaszervezési formák elterjesztése, valamint a munka és a magánélet összehangolása. A rugalmas foglalkoztatási formák már Magyarországon is elterjedően vannak, és az egyes részterületek kutatása is egyre nagyobb méreteket ölt, de az adott vállalati körre vonatkozóan – ilyen átfogó szemléletben – egyelőre kisszámú születtek megbízható, tudományosan megalapozott tapasztalatok, megállapítások. A vállalat oldaláról azt feltételezzük, hogy a rugalmas foglalkoztatás növeli a gazdasági alkalmazkodóképességet és ezáltal a versenyképességet is, elsősorban a munkaerő hatékonyságán és megtartásán keresztül. Magyarországon többféle rugalmas foglalkoztatási formára van lehetőség, ezek közül a jelentősebbek: egyszerűsített vagy alkalmi foglalkoztatás, részmunkaidős foglalkoztatás, munkakör megosztás, kötetlen munkarend (rugalmas munkaidő), távmunka, home office – otthoni munkavégzés, bedolgozói munkaviszony, munkaerő kölcsönzés, több munkáltató által létesített munkaviszony. A rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése elősegíti a munkavállalók számára a munkahely és a család összehangolását, ezáltal vonzóbbá téve a munkahelyet. A családbarát működés a munkáltatói üzleti jó hírnév építésének és a társadalmi felelősségvállalás erősítésének is az egyik építőeleme. Munkavállalói szempontból egy rugalmas munkahely vonzó, így egyet jelent az értékes munkaerő gyorsabb megtalálásával és sikeresebb hosszú távú megtartásával. A foglalkoztatás bővítésének lehetőségei más és más igényeket hoznak magukkal mind a munkáltató, mind a munkavállaló oldaláról. Jelen tanulmányban egy konkrét példán keresztül kívánom bemutatni, hogy milyen fogadókészség állapítható meg a rugalmas foglalkoztatás bevezetése kapcsán a KKV szektorban Magyarországon.

### ***1.1. A rugalmas foglalkoztatás elterjedésének gyakorlati példája***

A Partnerségi Megállapodás általános célkitűzése a fenntartható növekedés és a magas hozzáadott értékű termelés és a foglalkoztatás bővítése, melyek elérésére a korábbi öt nemzeti prioritást jelölt ki. Ezen célok a következők:

- A gazdasági szereplők versenyképességének javítása és nemzetközi szerepvállalásuk fokozása.
- A foglalkoztatás növelése a gazdasági növekedés elősegítése révén és a társadalmi felzárkóztatás révén.
- Az energia- és erőforrás-hatékonyság növelése.
- A társadalmi felzárkózási és népesedési kihívások kezelése.
- A gazdasági növekedést segítő helyi és térségi fejlesztések megvalósítása.

A célok végrehajtását, a Partnerségi Megállapodás megvalósulását 9 db operatív program segíti elő. Ezek közül a legnagyobb forrásarányal bíró program a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP). A GINOP program 8 prioritási

tengelyt foglal magába. Az ötödik prioritás a „Foglalkoztatás” prioritás a foglalkoztatás bővítését a munkaerő-kínálat fejlesztésével és a nem foglalkoztatottak elhelyezkedésének ösztönzésével támogatja, ezzel kiegészítve a többi prioritás munkaerő-kereslet, illetve versenyképesség fejlesztésére irányuló logikáját. A tervezett intézkedések első-sorban az elsődleges munkaerőpiacon elhelyezkedni képes álláskereső foglalkoztathatóságának fejlesztését, a munkavállalók és munkáltatók alkalmazkodóképességének javítását célozzák komplex eszköztárral.

A „Foglalkoztatás” prioritáson belül, a Széchenyi 2020 Program keretében 2014-ben jelent meg a GINOP-5.3.1-14 kódszámú, „A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban” című program. A program kétkörös felhívás keretében való-sul meg. Az első kör (A komponens) keretében a felhívás célja a rugalmas/családbarát átvilágítást lefolytató szolgáltatók kiválasztása, melyek a végrehajtás során a vállalkozások átvilágítását ingyenesen elvégzik, és számukra a rugalmas foglalkoztatás növelése érdekében átszervezési tervet készítenek és nyomon követik e tervek megvalósítását. A második kör (B komponens) keretében az átvilágított vállalkozások támogatást igényelhetnek az átszervezési terv alapján a rugalmas foglalkoztatást elősegítő szervezeti, személyügyi és egyéb intézkedések megvalósítására.

A program keretében első körben tehát azok a szakmai szolgáltatók kerültek kiválasztásra, amelyek a csatlakozó kkv-k szervezeti átvilágítását végzik – a pályázati támogatás miatt ingyenesen. Összesen 11, a rugalmas foglalkoztatás bevezetésében komoly tapasztalattal rendelkező szervezetfejlesztő konzorcium vagy szervezet nyert összességében 2,007 milliárd forintos európai uniós támogatást. A szolgáltatók első feladatai közé tartozott egy magas színvonalú, közös, egységes szakmai módszertan megalkotása, valamint egy olyan végrehajtási terv kidolgozása, amely – a közép-magyarországi régió kivételével – országosan biztosítja a szolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférést az érintett kkv-szektor számára.

A második körben pedig az átvilágított munkáltatók hívhatnak le forrást a javasolt szervezetfejlesztés költségeinek fedezésére. A második körre tehát csak azok a cégek pályázhattak, akik vállalták az átvilágítást a pályázat GINOP 5.3.1 részében a nyertes szolgáltatókkal. A nyertes tanácsadó szakmai szervezetek közel 27 ezer kkv-munkavállalóhoz jutottak el elemző, értékelő és fejlesztő tevékenységük során. Elemző munkájukat 2015. július és október között kezdték meg szoros együttműködésben, az IKFA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. konzorciumának koordinálásával. A vezető konzorcium további két szakértő tagjai a KONAKT Alapítvány, valamint a MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt. (MAPI) voltak. A MAPI szakértő kollégájaként aktívan részt vettem abban a három hónapos szakmai munkában, amelynek során elkészült egy egységes szakmai módszertan és végrehajtási terv, melyet a szolgáltatók a kkv-k átvilágításánál is használtak. Az átvilágítást követően az érintett cégeknél a rugalmas munkavégzés bevezetésének előkészítése a mai napig folyamatosan zajlik. A program zárásának tervezett határideje 2018 májusa.

## 2. A téma indoklása

„A fejlődés tendenciája kétségkívül az, hogy ami eddig – a mindig is meglévő eltérések ellenére – a munkaviszony és a munkaidő tekintetében normának számított, az mára kivétellé vált, amit pedig kivételnek tekintettek, egyre inkább a realitások meghatározója (Voss, 1997).

A munkaerőpiaci rugalmasság egy olyan üzleti cél, melynek lényege a változó környezeti követelményre történő – a hagyományos foglalkoztatási modellnél – gyorsabb, eredményesebb és hatékonyabb válaszadás. Ez pedig olyan eszközökkel érhető el, melyeket rugalmas munkavégzési gyakorlatnak vagy atipikus foglalkoztatási formának nevezünk. Frey (2001) szerint „Az a munkaviszony, amit általában szabályosnak, szabályozottnak (regulárisnak) szoktak tekinteni, egyre inkább teret veszít. A hagyományos 'normál' munkaviszony teljes foglalkoztatást jelent, határozatlan időre szóló munkaszerződéssel, munkavállalói státusban, rendszerint hétfőtől péntekig terjedő munkanapokra egyenlően elosztott munkaidővel, nappali időszakra eső kötött munkaidő beosztásban. Az atipikus, irreguláris, flexibilis pedig mindaz, ami ettől eltér”. Ez nem egy külső kényszer, amelyet a munkaerőpiac szereplőire rá kell erőltetni, hanem egy versenyképességet fokozó lehetőség, melyet nemcsak tudomásul kell venni, hanem építeni is kell rá olyan problémák megoldásában, mint a munkanélküliség csökkentése, a foglalkoztatottak számának növelése, vagy szervezetek oldaláról a vásárlói igények ingadozások kezelése. A munkaerő gazdaságos és rugalmas alkalmazása vállalati érdek is, egyrészt befolyásolja a versenyképességet, másrészt jelentős hatással van a munkaerő-költségekre, ami különösen jelentős a nemzetgazdaság legerősebb ágazatában, a szolgáltatási szektorban, mert többnyire a legnagyobb költséget okozza (Finna, 2008).

A munkahelyi rugalmasság és munka minőségének ösztönzésén keresztül a foglalkoztatás rugalmas módjaival mind a keresleti, mind a kínálati oldalon potenciális „tartalékok” szabadíthatók fel, ami növelheti a foglalkoztatottak számát. A munka és a magánélet összehangolását lehetővé tévő megoldások olyan emberek, köztük kiemelten a kisgyermeket nevelő szülők munkaerő-piacra való sikeres visszatérését, valamint alkalmazkodóképességük fejlesztését is lehetővé teszik, akik ilyen megoldások hiányában távol maradnának a munkaerő-piacról. A foglalkoztatást elősegítő intézkedések hozzájárulnak a kisgyermeket nevelő szülők, valamint egyéb speciális élethelyzetben lévő csoportok (pl. munka mellett tanulmányokat folytatók, idős vagy beteg családtagot ápolók) foglalkoztatásának növeléséhez. A foglalkoztatás bővítésének egyik legfontosabb módszere a rugalmas foglalkoztatás. Magyarországon ennek aránya annak ellenére alacsony, hogy a jogszabályok tág lehetőséget adnak annak alkalmazására (A munka törvénykönyve, 2012).

A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint a rugalmasan foglalkoztatottak aránya a 15–64 éves lakosság körében 2008 és 2015 között mintegy 80 ezerrel, nagyjából 250 ezerre növekedett (Statisztikai Tükör, 2015). Legnépszerűbbnek a határozott szerződéssel történő foglalkoztatás tekinthető (ma nagyjából minden 10. munkavállaló így dolgozik). A rugalmas foglalkoztatási formák (határozott idejű munkaszerződéssel, részmunkaidőben, távmunka keretében, munkaerő-kölcsönző cégen keresztül történő foglalkoztatás, önfoglalkoztatás) szerepének növekedésére utal. Nemzetközi összehasonlításban azonban még van mit ledolgozni: a KSH 2015-ös adatai alapján, míg a 20–64 éves

korosztályban, Hollandiában 27,8 százalék a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya, addig Magyarország 5,7 százalékos arányával az Unió sereghajtói közé tartozik.

A vállalatok egyre kisebb kötöttségekre, a munkavállalók vállalatától való eloldozására törekednek (Szabó és Négyessi, 2004). A versenyképesség egy szervezetnek (egyénnek) az a tulajdonsága, hogy a változó körülmények adta lehetőségeket, veszélyeket felismerve képes megragadni az esélyeket a körülmények megváltoztatására, saját céljai, érdeke keresztülvitelére. Egy szervezet akkor tud gyorsan reagálni a felismert változási igényre, ha erőforrásai tekintetében is adva van a rugalmasság lehetősége. Más erőforrások mellett meghatározó jelentőségű, hogy a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő álljon rendelkezésre, mint az egyik alapvető termelési tényező. Az elmúlt évtizedek kutatásai a humántőke vonatkozásában bizonyították, hogy másokéhoz hasonló pénzügyi és technológiai eszközök megteremtése sokkal könnyebb (gyakran gyorsabb is), mint a kiválóságot, az innovációt, az alkalmazkodást szolgáló humán tőkét.

A magyarországi empirikus eredmények szisztematikus áttekintése több, olyan empirikus részeredményre, kutatási hipotézisre irányítja a figyelmet, ami következő vizsgálatok hasznos kiindulópontja lehet:

1. Több tanulmány is kiemeli, hogy egyrészt a rugalmas formákra bejelentett munkavállalók egy része valójában teljes munkaidőben dolgozik, csak adózási és járulékfizetési megfontolásokból jelentik be őket így, illetve a határozott idejű szerződések egy jelentős része valójában rendszeres foglalkoztatást takar. Másrészt a feketén alkalmazott munkavállalók egy jelentős része lényegében rugalmas formában dolgozik a vállalkozásoknál, de a hivatalos statisztikákban ők nem jelennek meg (e. g. Köllő, 2012; Finna, 2008; Asztalos et al., 2011; Hovánszki, 2005).
2. A rugalmas foglalkoztatási formák ismertsége tekintetében kevésbé állnak roszszul a magyar vállalkozások, mint az elterjedtség területén: Hárs (2013) által folytatott szakértői interjúk azt igazolták vissza, hogy a vállalatok ismerik az általánosabb formákat, csak az új és innovatív megoldásokkal kapcsolatban bizonytalanok (pl. job-sharing), a kérdőíves adatfelvétel is ezt tükrözte mind ebben, mind a többi friss kutatásban.
3. Különösen a kkv-k körében jellemző, hogy magát a formát ismerték, de a fogalmak tartalmát és mélységét nem, így döntéseiket intuíciókra, korábbi elképzelésekre és tapasztalatokra alapozzák (Finna, 2008; Asztalos et al., 2011).
4. Finna (2008) kutatása alapján az átállás a rugalmas foglalkoztatásra nem egyszerű feladat, különösen a kkv-k között. A nagyobb rugalmasságot igénylő feladatokat a cégek többsége első közelítésben az alábbi eszközökkel próbálja megoldani: egyrészt a teljes munkaidőben dolgozó átszervezésével, másrészt alvállalkozók bevonásával, az egyes tevékenységek kisorszolásával.
5. A rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos negatív attitűd, elutasítás leginkább a magyar tulajdonú kisebb (mikro- és kisvállalkozás) vállalkozásokra jellemző (Hárs, 2013).
6. A munkavállalók a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatosan meglehetősen bizalmatlanok. Megítélésük szerint komoly kockázatot jelent, hogy a rugalmasan foglalkoztatott kör marginalizálódik, a perifériára szorul, státuszuk és pozíciójuk bizonytalanná válik a magot alkotó teljes állásúakhoz képest. Önként akkor vállalják el, ha élethelyzetükhöz ez a megfelelő forma.

Fontos rámutatni, hogy a különböző atipikus foglalkoztatási formák elterjedtségének növekedése nem jelenti a tipikus, „normál” munkaviszony csökkenését, sokkal inkább egy résre koncentrálni ott teremt munkahelyet, ahol a hagyományos, teljes munkaidős, határozatlan időre szóló munkaszerződés gazdasági okokból nem megvalósítható.

### **3. A kutatás célja, módszertana**

Jelen tanulmány a munkaerőpiaci rugalmasság szervezeti alkalmazásának lehetőségeiről és a tényleges alkalmazásról szól. A vizsgálat célja, hogy információt nyerjek arról, hogy a kis- és középvállalkozások mennyire igénylik és alkalmaznak a rugalmas foglalkoztatási formákat Magyarországon. Eddigi feltételezésem szerint a rugalmas foglalkoztatásban rejlő lehetőségek, amelyek különösen a KKV-k esetében gyakorolhatnának jelentős hatást a versenyképességre, távolról sincsenek kihasználva. Kutatásom során főként a munkáltatói oldalt veszem górcső alá, mert véleményem és tapasztalatom szerint a vezetői döntések meghatározó szerepet játszanak a rugalmas munkavégzési formák szervezeti bevezetésében és működtetésében. Az atipikus munkavégzés kialakítása és megléte véleményem szerint visszahat a szervezetre, annak rugalmasságára, ill. további flexibilitási törekvéseire. A teljes konzorciumi munkában 828 vállalkozásnál került sor adatfelvételre. A programra jelentkező vállalkozásoknál több, mint 15 000 vezetői és munkavállalói kérdőívet vettek fel a konzorciumban dolgozó szakértő kollégák.

A kutatási módszereknek két nagy csoportja ismeretes, primer és szekunder kutatás. Primer kutatás alatt a mások által még nem ismert, első kézből és saját kutatás révén beszerzett adatok gyűjtését és kiértékelését értjük, míg a szekunder kutatás a mások által már megszerzett és közzétett adatok vizsgálatát jelenti. Jelen tanulmányban mindkét módszer együttes alkalmazására sor kerül. Primer kutatásként kérdőíves felmérést végeztem, illetve vállalatvezetőkkel személyes interjúkat folytattam. Szekunder forrásként magyarországi és nemzetközi tanulmányokat, irodalmat, az egyes területek jogszabályait és néhány statisztikát, ill. sajtóközleményeket használtam fel.

## **4. A vezetői és a munkavállalói kérdőívek eddigi eredményeinek ismertetése**

### ***4.1. A KKV vezetők válaszai a rugalmas foglalkoztatásról***

A felmérésben részt vevő cégvezetők többsége férfi volt (66%). Képzettségüket tekintve többségük felsőfokú (57%), illetve középfokú (40%) végzettséggel rendelkezett. A vezetők közel felének (43%) nincs 18 év alatti gyereke, míg ötöde (20%) legfeljebb 1, negyede (26%) pedig 2 fiatalos gyermeket nevel, a nagycsaládosok aránya nem éri el a 10%-ot sem.<sup>1</sup> A vezetői kérdőívek szerint a részmunkaidő (58%) és a heti/vagy

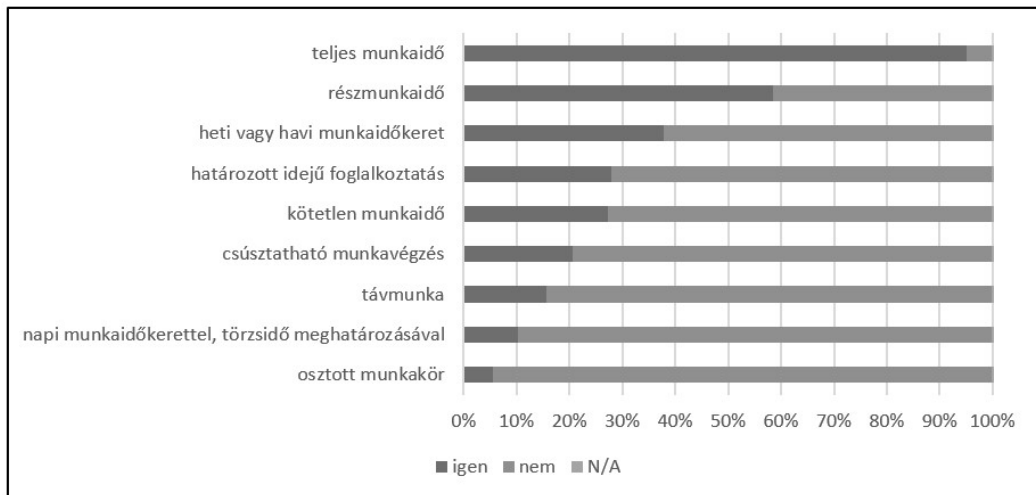
---

<sup>1</sup> A felmérésben csak a 18 év alatti gyerekekre kérdeztek rá, az adatfelvétel során számos vezető megjegyezte, hogy van gyermeke, de már felnőttek.

munkaidőkeret (38%) alkalmazása a leginkább elterjedt rugalmas foglalkoztatási forma. A további formák (csúsztható, osztott, napi munkaidőkeret: 5–20%), illetve a kevés munkakörben bevezethető távmunka (15%) a legkevésbé népszerű. Az alkalmazás akadályát elsősorban nem az ismertség hiánya okozza, hiszen a csúsztható munkavégzést leszámítva a formák döntő többségét ismerik a cégvezetők. A bevezethetőségre adott válaszok alapján szinte az összes atipikus forma tekintetében elképzelhető a bővülés.

**1. ábra: Alkalmazzák-e a cégvezetők az alábbi foglalkoztatási formákat**

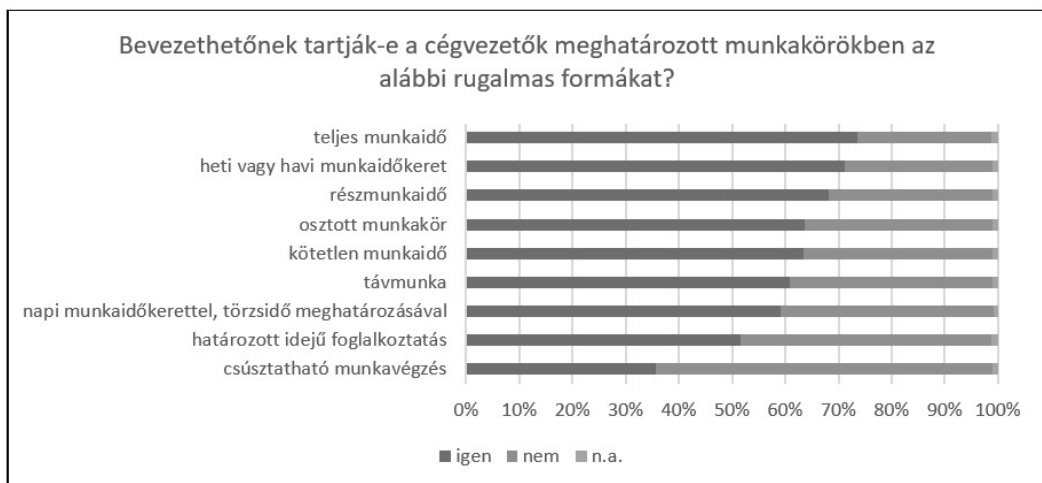
**Diagram 1.: Do the managers utilise the following employment forms?**



(IFKA tanulmány alapján saját szerkesztés)

**2. ábra: Atipikus formák alkalmazása, ismertsége, bevezethetősége**

**Diagram 2.: Do the managers consider the following flexible employment forms implementable in certain jobs?**



(IFKA tanulmány alapján saját szerkesztés)

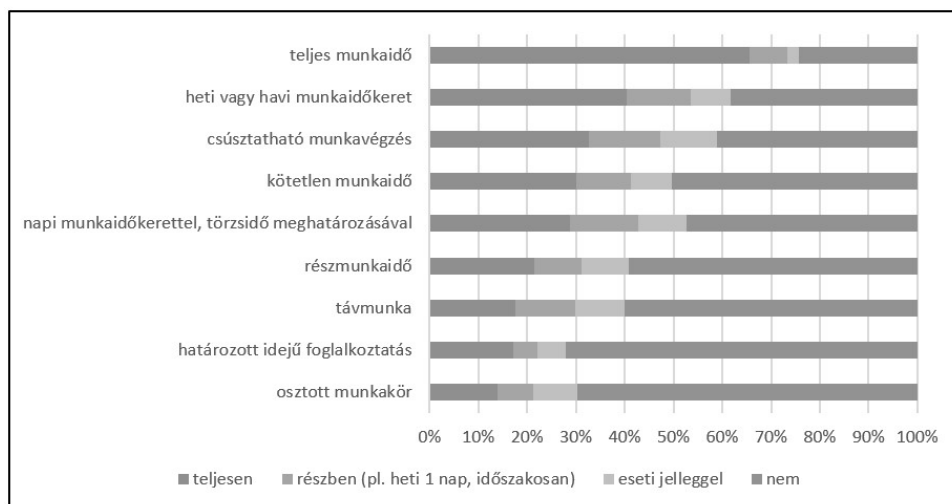
A rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos vezetői attitűdök alapvetően pozitívak. Elsősorban gazdasági megfontolások (jobb gazdasági eredmények, vevői igények jobb kielégítése, hatékonyabb működés) motiválják a vezetőket, emellett a munkavállaló-orientált megfontolások is jelentős szerepet kapnak.

#### 4.2. A KKV munkavállalók válasza a rugalmas foglalkoztatásról

A felmérésben részt vevő munkavállalók között a férfiak voltak enyhe túlsúlyban (51%). Többségük középfokú (36%), vagy annál alacsonyabb (43%) végzettséggel rendelkezett, a vezetőkre jellemző 57%-hoz képest a felsőfokú végzettségük aránya ebben a körben csupán 18% volt. A munkavállalók több, mint felének (51%) nem volt 18 év alatti gyereke, közel harmaduknak (30%) pedig csak 1 vagy legfeljebb 2 fiatalok-rú gyermeke volt, míg a nagycsaládosok aránya elenyésző (6%). A munkavállalói kérdőívek szerint a részmunkaidő (13%), illetve a heti/havi munkaidőkeret (20%) alkalmazása számít a legelterjedtebb atipikus foglalkoztatási formának, a határozott idejű formában pedig a munkavállalók 10%-a dolgozott az elmúlt 12 hónapban. A további rugalmas formák közül a csúsztható munkavégzés a legelterjedtebb (6%), a többi, sajátos munkaköröket igénylő forma 2-3% között alakult. Az alapján, hogy alkalmasnak tartják-e a munkakörüket atipikus formában való munkavégzésre, a munkavállalók szinte minden forma esetén komoly teret látnak a bővülésre.

#### 3. ábra: Szívesen dolgozna-e az alábbi formában?

Diagram 3.: Would you like to work in the following forms?



(IFKA tanulmány alapján saját szerkesztés)

Mivel a részmunkaidő a jövedelem csökkenésével is jár, ezért annak ellenére, hogy rendszeresen alkalmazzák egyéni élethelyzetekre adott reakcióként, a munkavállalók között alacsony népszerűségnek örvend. A munkavállalók leginkább azokban az atipikus formákban dolgoznának, melyekhez nagyobb munkavállalói szabadságot, a munkaidejük feletti nagyobb kontrollt asszociálnak. Ennek részletes elemzésébe nem érde-



mes belemenni, mivel valószínűsíthetően a munkavállalók nagy része nincs tisztában a formák pontos tartalmával és mélységével (lásd a heti vagy havi munkaidőkeret a leginkább kívánt forma), az elnevezésről asszociálhattak a tartalomra. A kontroll- és szabadság igény korlátait mutatja, hogy a hasonló asszociációra alkalmas kötetlen munkaidő valamivel kevésbé preferált, s a távmunka a részmunkaidőhöz hasonlóan csak a munkavállalók közel negyedét vonzza: a munkavállalók igénylik az egyértelmű kereteket, ugyanakkor ezeknek a kereteknek az ésszerű rugalmasságát várják el a munkahelyektől.

## 5. Összefoglalás

Miután a rugalmas munkavégzés bevezetését támogató fejlesztési program továbbra is folyamatban van, így egyelőre részeredményeket tudok közölni (I. ütem). A kérdőívben felmértem a vállalkozások rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos fogadókészségét munkáltatói és munkavállalói oldalról. A pozitív hozzáállás a kérdéshez számomra azt mutatta, hogy a válaszadók érdeklődnek a téma iránt, ezért elsődleges fontosságúnak tartom a megkérdezett vállalatok további tájékoztatását. A felmérés igazolta, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák ismertsége tekintetében kevésbé állnak rosszul a magyar vállalkozások, mint az elterjedtség területén. A vállalatok jellemzően ismerik az általánosabb foglalkoztatási formákat, csak az új és innovatív megoldásokkal kapcsolatban bizonytalanok (pl. job-sharing). Szintén igazolódott, hogy a munkavállalók nagy része nincs tisztában a formák pontos tartalmával és mélységével. A felmérés igazolta továbbá, hogy a munkavállalók a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatosan meglehetősen bizalmatlanok. A munkavállalók leginkább a határozott idejű foglalkoztatástól és az osztott munkakörből idegenkednek, valószínűleg ezekben az esetekben a foglalkoztatás biztonságát érzik veszélyben. A rugalmas foglalkoztatási gyakorlatokról és a vállalati kultúráról alkotott vélemények a legtöbb kérdésben nem térnek el jelentősen a vezetők és a munkavállalók között. Az átlagos munkavállalói és átlagos vezetői véleménynek nyers összehasonlítása a korábbi megállapítások közül megerősíti, hogy a munkavállalók nyitottabbak, és jobban igénylik, hogy nagyobb kontrollt gyakoroljanak a munkaidejük felett.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- A munka törvénykönyve (2012): 2012. évi I. törvény.
- Asztalos, S.–Czibere, I.–Féki-Kiss, A.–Geskó, S.–György, A.–Gyulavári, T.–Kártyás, G.–Kovács, K.–Lebovits, Á.–Németh, L. (2011): Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei. Kutatási zárójelentés. Támop 1.3.1. projekt 1.3.2. alprojekt. Konszenzus Budapest, Budapest.
- Európai Bizottság (2010): Európa 2020, Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája, Brüsszel.
- Finna, H. (2008): A munkaerőpiaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák a hazai kis- és középvállalkozásoknál. PhD-értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola. Budapest.
- Frey, M. (2001): Munkaidő és életminőség. Munkaügyi Szemle, 54(3), 7–9.

- Frey M. (2001): Állapot-felmérés a munkaidő-rendszerek és foglalkoztatási formák flexibilizálásának hazai helyzetéről. In: Frey M.: EU-konform foglalkoztatáspolitikai, OFA, Budapest.
- Hárs, Á. (2013): Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában. Budapest: Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány.
- Hovánszki, A. (2005): A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon. Munkaügyi Szemle, 7–8., 30–36.
- Köllő, J. (2012): Részmunkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák. In Fazekas–Scharle (szerk.). Nyugdíj, segély, közmunka. OFA, KTI, BI, Budapest. 194–206.
- Magyarország Partnerségi Megállapodása a 2014–2020-as fejlesztési időszakra (2014), készítette a Miniszterelnökség a Nemzetgazdasági Minisztérium és a Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal közreműködésével, 2014. augusztus 15., Budapest.
- Statisztikai Tükör (2015): Munkaerőpiaci helyzetkép 2014, Központi Statisztikai Hivatal, 2015/45, 2015. augusztus 24.
- Szabó, K.–Négyesi, Á. (2004): Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban. Közgazdasági Szemle, LI. évf. pp. 46–65.
- Voss, G. (1997): Zur Entwicklung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik Deutschland. In: Mitteilungen des Sonderforschungsbereichs 333 „Entwicklungsperspektiven der Arbeit” H.10, pp. 33–58.

# A CSALÁDOS MUNKAVÁLLALÓK MEGÍTÉLÉSE A MUNKAVÁLLALÓK SZEMSZÖGÉBŐL

## HOW EMPLOYEES WITH FAMILIES ARE JUDGED BY WORKERS

**DR. JUHÁSZ TÍMEA tanácsadó**  
Budapest

### ABSTRACT

Nowadays, the question of quality of life is one of the most important organisational employment problems. A lot of organisations have already realized by now that they should help their workers with different family-friendly tools to solve this question.

The author has produced quantitative surveys with workers and employers to find out what kind of stereotypes are in relation to workers with family if such these approaches can be identified at all. How do workers with family behave in some organisational situations on the basis of the judgment of the two parties? Is it necessary to have another HR approach towards these employees?

Current study has not shown that there is a clear positive or negative discrimination against family workers, although family ties have some effects on some work-related ability.

### 1. Bevezetés

Napjainkban az életminőség kérdése az egyik legfontosabb szervezeti foglalkoztatási probléma. Sok szervezet már rájött, hogy segíteniük kell a munkavállalóknak, hogy különböző családbarát eszközökkel oldják meg ezt a kérdést.

A szerző kvantitatív felmérését készítette a munkavállalókkal és a munkáltatókkal annak érdekében, hogy kiderüljön, milyen sztereotípiák vannak a családi dolgozókkal kapcsolatban, ha ilyen megközelítések egyáltalán azonosíthatók.

Hogyan viselkednek a családban dolgozó munkavállalók egyes szervezeti helyzetekben a két fél megítélése alapján? Szükséges-e egy másik HR-megközelítés a munkavállalókkal szemben?

### 2. Szakirodalmi áttekintés

Az életminőség kérdésének felértékelődésével egyre inkább szignifikáns kérdéssé lépett elő a munkavállalók számára, hogy miképp tudják összehangolni a munkájukat a magánéletükkel. A hagyományos motivációs eszközök mellett a munka és magánélet összeegyeztetésének problematikája igen hangsúlyos e foglalkoztatási csoportot vizsgálva. Így a különböző atipikus foglalkoztatási formák, családi rendezvények, az otthon tartózkodó munkavállalókkal való kapcsolattartás, a gyermek napközbeni elhelye-